

## ニューノーマル時代における多国籍企業の戦略

著者	岩谷 昌樹
雑誌名	埼玉学園大学紀要．経営学部篇
巻	11
ページ	77-88
発行年	2011-12-01
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1354/00000535/">http://id.nii.ac.jp/1354/00000535/</a>



# ニューノーマル時代における多国籍企業の戦略

## Strategy of Multinational Enterprises in New Normal Era

岩 谷 昌 樹

IWATANI, Masaki

はじめに

### 1. 4つの変質

### 2. ゲーム中盤戦の攻防

(1) ノー・リグレットの精神

(2) 企業の投じる一手：1 地理的拡散

(3) 企業の投じる一手：2 新しい事業  
機会への対応による資本化

(4) 企業の投じる一手：3 専門家に徹  
する

### 3. RBT

(1) ペンローズの影響

(2) リソースの発見に関するバーニーの  
貢献

おわりに

はじめに

戦略論の大家であるグラントは、成功する戦略に共通する4つの要素を次のように挙げる。①簡素で、一貫していて、長期的な目標があること、②競争的環境に対して深く理解していること、③リソースを公平に評価していること、④以上3つに基づいて、効率良く実行していること (Grant 2010, pp.9-11.)。

この見方は、戦略を企業内部と企業外部の2つにだけ分類して捉えることを提案してい

る。SWOT分析のように、さらに企業内部を強み・弱みに分けたり、企業の外部環境を脅威や機会に分けたりすると、後にも触れるように、その区分自体に誤りが生じる可能性が十分にある。

だから戦略は、企業とその環境を結び付けるものとして考えると良いのである。それは、企業の目標・価値、リソース・能力、組織構造・システムを、産業環境における競合他社、顧客、供給業者といかにマッチングさせるかということである。「戦略的適合」(strategic fit)と呼ばれる所以である。

現在における企業は、激動の環境において競争にしのぎを削っていることは周知の通りである。では、どのような状況下で企業は戦略を策定しているのか。本稿では「ニューノーマル」という大きなキーワードのもと、この点に迫ってみよう。

### 1. 4つの変質

『コア・コンピタンス経営』の著者の一人であるプラハラードは1999年に、来るべき21世紀では、次の4つの変質が企業の戦略に影響を与えると見なした (Prahalad 2000, pp. 76-78.)。

①企業にとっての戦略的スペースが拡大す

キーワード：戦略的適合、ニューノーマル、ロングテール、資源ベース理論

Key words : strategic fit, new normal, long tail, resource-based theory

る…BRICs、VISTAという新興市場やインターネットが大きな事業機会を与える。例えば中国は、いまや「世界の工場、世界の市場」と化して世界中からFDIを集めている。また、シリコンバレーの企業群はインターネットをビジネスの主戦場として確立している。

②ビジネスがグローバルになる…グローバルプレイヤーになるには、国ごとに異なる文化を十分配慮し、ローカルに対応しなければならない。例えばインドで、マクドナルドは牛肉の代わりにマトンを提供している。韓国メーカーは民族衣装であるサリーが洗える洗濯機を販売している。これらは異文化への対応策である。

③スピードが極めて重要になる…新技術を開発したなら、それをすばやく既存技術に統合し、商品化につなげなければならない。例えばアップルは矢継ぎ早にiPodシリーズを展開し、iPhone、iPadなどを市場に送り出している。また、H&MやZARAといったヨーロッパ系アパレル企業は「ファストファッション」をコンセプトとし、衣料品の「鮮度」を重視している。こうしたアパレル企業は、マーケティングにおいては国ごとに異なるサイズや形、色などの好みに対応するためにマルチローカル戦略を採るが、製造においては一箇所集中的な生産に基づくグローバルアプローチを促している（Saee 2007, p.18.）。

④イノベーションが新たな競争優位となる…プロダクトイノベーションやプロセスイノベーションではなく、ビジネスモデルのイノベーションが欠かせない。例えばデルコンピュータはBTO（Built to Order：注文生産）ベースの「直販」というビジネスモデルを構築することで「早く安く」パソコンをユーザーに提供することを実現した。

こうした4つの変質に対応するためには、業界構造を洗いざらいリサーチした上で自社の戦略を構築するといった、ポジショニング競争では間に合わない。そんな流暢に構えることはできず、自らで戦略を創出していくことが求められる。

かつて1940年代に、ペプシコ社がアフリカ系アメリカ人（Negro）に向けてペプシ・コーラを提供することを「特殊市場への販売」（special markets sales）であるとして、スタッフ機能を十全にしたのは戦略創出の古典として位置付けられるべきである。

このとき、すでにペプシコ社は大量流通体制を完備し、消費者の好みのテイストを熟知していた。だから後は、販売員が会社の成功に欠かせない貢献者だと見なしていた。

アフリカ系アメリカ人に販売するために、その販売員や広告のモデルにもアフリカ系アメリカ人を起用することで「カラーバリア」（人種の壁）を打ち破り、彼らに愛される飲み物となった（Capparell 2007）。現在で言われる「ブルーオーシャン戦略」にも匹敵する新市場の開拓である。

こうしたニグロ・マーケットは1951年にピークを迎えた。1952年2月23日のウォールストリート・ジャーナルは「ニグロ・マーケットはビジネス用語の仲間入りをした」と記した。1962年にはメジャー企業の中で初めて、アフリカ系アメリカ人がペプシコ社の副社長になるなど、独自性を確立した。

視点を転じると、現在の経済は、フィリップ・コトラーが指摘するように、乱気流であることが通常の状態（ニューノーマル）となっている（Kotler and Caslione 2009／訳書2009）。1960年代初頭に気象学者のエド・ローレンツが発見した「バタフライ効果」（ブラ

ジルの1匹の蝶の羽ばたきが大気を揺らし、翌日にはアラスカで吹雪になるような事態)が、グローバル化したビジネスの世界でも起こりうる。つまり、ある一点での小さな変化がシステム全体に浸透し、どこか別のところで大きな変化をもたらすのである(キャストイ 1996, p.121.)。

こうしたことが生じるニューノーマルな経済下での企業は、未来を捉えた上で戦略策定の過程をイメージできることが必要となる。イメージ能力に長けた企業こそがスピーディに、拡大する戦略的スペースを我が物にでき、グローバルビジネスを達成でき、独創的なビジネスモデルのイノベーションを実現できる。

インターネット時代のニューエコノミーの申し子的存在であるグーグルが、①インターネットという新たな戦略的スペースを活動の場としている、②各国語版のサーチエンジンを提供している、③グーグル・ストリート・ビューなど新サービスを続々と創出している、④クリックスルー広告など独自のやり方を確立しているといった上記4つの変質全てを巧く取り込むように成長を遂げ、世界企業の中でも強力なブランドを構築してきているのは、グーグルのイメージ能力の高さ、すなわち戦略策定過程の創出力の高さを示している。

そうした能力の高さは、当然のことながら、グーグル社員の能力の高さからもたらされる。『シリコンバレー精神』などの著者・梅田望夫は、グーグルの採用ポイントには、次の4つがあるという(梅田 2010, pp.208-212.)。

①地頭(じあたま)がいいこと(博士号取得者など)、②何かを達成(開発)した実績があること、③コミュニケーション能力、④グーグリネス(グーグルらしさ、Googliness: 人と協力することを楽しむ性格、上下関係を

意識しない態度、親しみやすさなど)があること。こういった基準をクリアした人材が、ニューノーマル時代でのグーグル優位性を裏で支えている。

## 2. ゲーム中盤戦の攻防

### (1) ノー・リグレットの精神

『コア・コンピタンス経営』のもう一人の著者であるゲーリー・ハメルが、同じ時期に何を主張していたかということ、イノベーションを果たすのは、ベンチャー企業よりもリソースをより豊富に有し、ブランドがあり、物流システムも整っている大企業のほうが有利であるということだった(Hamel 1999)。

単なるリソースの配分では、既存のビジネスばかりにリソースが充てられ、新規ビジネスの萌芽ができにくくなる。なので、リソース(特にアイデア、人材、資金)を社内で自由に流通させる仕組みを構築することが鍵であると主張している。

この実現には、現有の価値を維持するだけの「守備的マネジメント」ではなく、新しい価値を創出する「攻撃的マネジメント」を手がけるイノベーターの存在が不可欠となる。

そうしたイノベーターがリソースの社内流通を行うには、①構造的・戦略的文脈、②資本市場の文脈、③製品市場の文脈という、3つのコンテクストに留意しながら、あらゆるリソースに関する「定義」と「選択」を、トップ、ミドル、ローワーの3層それぞれのマネジメントレベルにおいて確実にすることで、戦略を現実のものにしていくというスムーズな流れ(経営資源充当モデル)を確立する必要がある(Bower and Gilbert 2005, p.444.)。

このようなハメルの指摘と時期を同じくして、マッキンゼー社が唱えたのは、名声をブ

ランドに変え、リレーションシップをネットワークに変え、社員をタレントに変え、知識を知的資産に変えるという「見えざる資産化」を図り「難攻不落の価値」を築くことが企業成長につながるということだった（Bryan, Fraser, Oppenheim and Rall 1999）。

したがって、社内ではリソースの自在な流通による新しい価値の創造、社外ではオセロゲームでいうと4隅に当たる、競合他社に渡ることのない絶対的な価値の獲得をめざすことが戦略の焦点となる。その戦略ではグローバル化も必然的に図ることになるが、それには単に進出先国や市場の攻略ではなく、価値をいかに捕らえることができるかが成功の鍵を握る。

ベンチャー企業とは異なり、すでに一定の名声もあり、リソースも比較的豊富に有する大企業にとって、このオセロゲームのような価値創出の競争はゲーム中盤戦に匹敵するので、いかにして他社より優勢になれるかということを考え、勝ちにつながる陣取りをすることが求められる。

だから、競争のペースやタイミング、他社の出方に柔軟に対応することが重要になる。欧米の戦略論テキストの表紙にチェスゲームの写真が使われることが多いのも、戦略の競争性をゲーム展開になぞられることができるからである。また、ペングが「国際経営研究における大きな問いかけ（big question）とは、企業の国際的な成功と失敗を決定するのは何か？ということである」と唱えていることも、競争戦略のゲーム性（成功という勝ちか失敗という負けか）を突いたものである（Peng 2004）。

ゲーム展開は動的であり、時間軸や相互作用性がものを言うので、経営戦略の思考法と

しては、メカニズム解明法が適切である。メカニズム解明法とは「様々な要因や人々の行為と相互作用に注目し、時間展開の中でこれらが複雑に絡み合う様子を解明する思考法」のことである（沼上 2009, p.151.）。

列挙される要因間の因果関係を捉えて、そこに横たわる人間の意図を読み解くことがゲーム展開を有利にする。沼上（2009）によれば、その思考法のステップとして、頭の中にリアルな「こびと」（頭の中で描かれた人間のモデル）を思い浮かべ、彼らの変化をトレースすることが、メカニズムの解明に向かうという。

そうして明らかにされたメカニズムを拠り所にしながら進むゲーム中盤戦では、自ら投じる一手が勝利か敗北か（win or lose）に大きな影響を与えるので、後悔の無い行動をとらないとならない。「ノー・リグレット」の精神で挑む必要がある。企業が投じる一手には、①地理的拡散、②新しい事業機会への対応による資本化、③専門家に徹するといったものが挙がる。

## （2）企業の投じる一手：1 地理的拡散

地理的拡散は、世界規模で自社の勢力図を広げることから競争優位を得るというものである。M&Aや経営統合、戦略的提携という手法で企業成長を図ることとなる。

ただし、この時には資金の配分を間違えることで生じる「戦略暴走」が起りがちである（三品 2010）。どんなに経験豊富な名経営者でも地理的拡散を図る際に、巨額の特別損失を計上してしまうようなミスを犯すことが多々ある。

このような戦略暴走のケースもあるが、M&Aなどによる地理的拡散は規模を拡大す

るか（スケープ）、範囲を広げるか（リーチ）のいずれかを達成する戦略的統合である。こうした行動は、企業が自社の能力を完全に活用する機会（既存戦略の充実）、および、新たな戦略を追求する可能性を残らず引き出す機会（新戦略への拡大）を求めることからなされる。これらの機会は「最大限の戦略的機会の集合」（maximum-strategic-opportunity set）とも言われる（Burgelman and Doz 2001, p.28.）。

M&Aは映画産業（ソニーのコロンビア映画会社買収など）やラグジュアリーブランド産業（LVMHのブランド買収によるグループ化など）で頻繁に行われている。M&Aによって創出される価値は、①リソースの共有、②知識の移転、③結合の利益、④リストラクチャリングの4つからもたらされる（Schoenberg 2003）。

経営統合では、交渉は破談に終わったが、2009年にサントリーホールディングスとキリンホールディングスがグローバルビジネスを遂行するために経営統合を検討した例が挙がる。

サントリーはオレンジーナ・シュウェップス・グループ（フランス）やペプシボトリングベンチャーズ（旧ペプコム：アメリカ）などを、またキリンはナショナルフーズ（オーストラリア）などを買収し、傘下に収めており、両社にとって食品産業での地理的拡散を進めることができると考えられていた。

戦略的提携では、日産ルノー連合の例が挙がる。日産ルノーは自動車産業において「統合者（integrator）になる」という一手を投じ、両社間で人材やアイデア、資金といったリソースを流通し合うことから、新たな価値を生み、それを戦略に用いている。カルロス・

ゴーンが仕掛けたクロス・ファンクショナル・チーム（CFT）は、これを実現するためのフォーマットである。

小売業界では、ウォルマートが日本市場で西友を子会社化し、勢力を強めようとしている。しかし、一国への進出という一手から価値の捕獲ができないでおり、苦戦を強いられている。

以上、こういった地理的拡散は「企業の成長様式」（mode of growth）である。この様式を通して、企業の成長は、①市場浸透、②グローバリゼーション、③垂直統合、④関連多角化、⑤非関連多角化という5つのいずれかに方向付けられる（Karnani 2000, p.87.）。

映画産業やラグジュアリー産業はM&Aにより、関連多角化に進む場合が多い。サントリーとキリンが一度は模索した経営統合は市場浸透につながる。日産ルノー連合やウォルマートによる西友の子会社化はグローバリゼーションを推し進めることになる。

### （3）企業の投じる一手：2 新しい事業機会への対応による資本化

新しい事業機会への対応による資本化の例には、インターネットという新規競争の場において、それをいち早く、なおかつ巧くストック化し、ブランドを構築したグーグル、アマゾンの名を挙げることができる。

特にアマゾンは、書籍という商品が持つ「ロングテール」および多数性（abundance）、多様性（variety）という性質を最大限に活かした。ベストセラーとなる書籍はほんのわずかで、多くの書籍は数部が少しずつ売れる。統計学上では、そうした売れ方の曲線は「ロングテールド・ディストリビューション」（裾の長い分布：曲線のテールがヘッドに比べて



長くなること）と呼ばれる。

ワイアード誌の編集長であるクリス・アンダーソンは、2004年にこれをロングテールと称し、その特徴は次の3つにあると示した。

①手に入る商品のテールは思ったよりずっと長い、②経済的にテールの商品にも手が届くようになった、③全部足せばニッチは重要な市場になりうる。

例えば、アマゾンでの販売ランキング上位10万タイトルのうち、98%は少なくとも3ヵ月に1冊は売れていると見なされる（Anderson 2009, pp.8-9./訳書 2009, p.22.）。iTMSでの楽曲も1回だけダウンロードされるもののほうが、またインターネットの宅配レンタルビデオ店でも1回だけ借り出されるソフトのほうが数的には圧倒的に多いと言われる。この連なりがロングテールとなり、インターネット上で巨大市場を形成しているのである。

アンダーソンは、これを「98%の法則」と謳い、このロングテール・ビジネスが発展するには、①全ての商品が手に入るようにすること（Make everything available.）、②欲しい商品を見つける手助けをすること（Help me find it.）だと説く（Anderson 2009, p.217./訳書 2009, p.363.）。

こうしたインターネットという場では、既存のリソースとは別の種類のリソースが決め手となるので、大企業よりもスタートアップ企業のほうに軍配が上がりやすい。冒頭で触れたように、これはプラハードが唱えた「企業にとっての戦略的スペースが拡大する」という変質を巧みに捉えた成果でもある。

実際、インターブランド社によるグローバルブランドランキングにおいて、グーグルは2008年10位（前年20位よりブランド価値48%

増加）、2009年7位（同25%増加）、2010年4位（同36%増加）と着実にブランド資産を築いている。アマゾンも同ランキングでは、2008年58位（前年62位よりブランド価値19%増加）、2009年43位（同22%増加）、2010年36位（同23%増加）と、ブランド価値を堅調に増やしてきている。

このようなグーグルとアマゾンのブランド価値の伸び率は、上位常連のコカ・コーラやIBMと比べて驚異的なものであり、まさに「伸び盛りのブランド」の代名詞となっている。

とりわけグーグルとヤフーによるインターネット検索や端末機をめぐる攻防は、まさに白熱したゲーム中盤戦ながらである。中でもグーグルによる世界中の書籍をデータベースとするといった構想は、反グローバル体制との衝突も辞さない、攻撃的なマネジメントの賜物である（これについては、英語で書かれたものに限るということで、ひとまずの和訳がなされた）。

#### （4）企業の投じる一手：3 専門家に徹する

専門家に徹するというのは、マイケル・ポーターの提唱する有名な価値連鎖において、その連鎖の一部として機能することで、スキル上の優位から競争優位を確立しようとするものである。活動段階の選択と、そこへのリソースの集中とも換言できる。

ナイキが自社工場を持たず、デザインやイノベーションといったところの価値連鎖に特化することで、強力なブランドを築いていることはよく知られる。デザインやイノベーションの専門家に徹し、実際の生産はアジアにアウトソーシングする。これも戦法の1つである。シマノが自転車の完成品を決してつ

くらず、部品だけをつくって供給していることも、これと同じ戦法である。

このように専門家に徹することは、事業戦略の要素を熟考することと深く関係する。事業戦略の要素は、①長期的目標、②事業の範囲、③競争優位性、④ロジックという4つからなる（石倉 2009, pp.63-65.）。

①長期的目標は、ビジネスの到達点をどこに定めるかという“Where”を考えること。②事業の範囲は、どの製品をどの地域で、あるいはどの顧客に提供するかという“What and What Not”を決定すること。③競争優位性は、どのような手段（コストリーダーシップや差別化など）で挑むかという“How”を明確にすること。④ロジックは、決定した事業の範囲と明確にした競争優位性がなぜ長期的目標を達成できるのかという“Why”を説明できることである。

現在では、競争優位性において「ORではなくAND」を考える企業がユニークさを打ち出す（石倉 2009）。コストリーダーシップだけでなく、そこにデザイン性という差異も付加することで、最大価値を求める無印良品やIKEA、H&M、ZARAなどが市場で支持を受けているのも、相反する戦略手段をANDという概念で巧く結び付けることで、ベストバランスをとれているからである。

名和（2010）によれば、このベストバランスは、①既存の技術や資産を最適に組み合わせるというリーン化、②顧客が本質的に求めている利用体験を実現するというスマート化の2つを両立させる「スマート・リーン経営」から得られるという。これは「ORではなくAND」をめざすということと同じ考え方である。

例えばIKEAのスマート・リーン経営はど

のようなものかという、地元スウェーデンでの研究では、次の5つのデザイン次元において「経験の場」を与えることで、顧客価値を共創していると見なされている（Edvardsson and Enquist 2009, pp.44-56.）。

①目に見えるもの（商品、レイアウト、サインなど）がホスト役・ガイド役となる、②目に見えないもの（イメージ、テーマなど）が情報や閃きを与える、③技術（組み立て式、高いデザイン性など）が輸送の容易さや低コストを実現する、④顧客の配置（店舗でイケア体験をしてもらうこと）によってIKEAの世界に浸ってもらう、⑤顧客の巻き込み（商品への相互作用）がIKEA経験の共創となる。日本進出に際しては、この価値共創のきっかけづくりのため、自社開発しているホームファニッシング製品が置かれる舞台となる「家庭」が世界で最も大切な場所であると唱え、「早くお家に帰りましょう作戦」というPR活動を行い、顧客に目覚めてもらうことにした（ペーテルソン 2007, p.3.）。

というのも、自社調査ではスウェーデンの男性は午後6時にはほとんど帰宅しているのに対し、日本の男性はその逆で帰宅している者がほとんどいないからであった。IKEAは、これをビジネスチャンスと捉え、「目覚まし時計作戦」を展開し、家庭という居場所の大切さを自社製品とともにアピールした。

### 3. RBT

#### （1）ペンローズの影響

企業が投じる一手には、以上のようなものがあるが、そうした戦略を考える際に有益となる概念に「資源ベース理論」（resource-based theory：以下RBTと称する）がある。RBTは、他社よりも効率の良い戦略を遂行で



きる企業の特質に注目することを起源に持つ理論である。

この特質は「差異的能力」(distinctive competencies) のことであり、最初に認められたのは、ゼネラル・マネジメントの能力であった (Barney and Clark 2007, p.5.)。各部門からの報告を受ける立場にあるゼネラル・マネジャーは、企業の損益に対して責任を有している。その責任を持たない企業のゼネラル・マネジャーは、コストセンターとして機能する。

いずれの場合でもゼネラル・マネジャーは企業が打ち立てる戦略と、その戦略を実行する能力に大きな影響を与えることになる。したがって「高品質な」(high quality) ゼネラル・マネジャーのほうが「低品質な」(low quality) ゼネラル・マネジャーよりも優れた業績を与えることができると見なされたのである。

20世紀初頭に創設されたアメリカのビジネススクールが、また、1960年代に創設されたイギリスやフランスのビジネススクールが、こうした高品質なゼネラル・マネジャーの育成を一大使命としたのも、マネジャーが戦略の最重要人物だと考えられたからだった。

1950～1960年代における企業の多角化戦略では、ゼネラル・マネジメントのスキルが大きく貢献すると考えられていた (Goold and Luchs 2003, pp.18-19.)。マネジャーの技量こそが、付加価値をもたらすと見なされたのである。

富を創出することにおいても、トップマネジメントは重要であり、①価値の創出、②社内の統治、③ポートフォリオの編成という3つを調和することが、その仕事であると戦略論では捉えられる (Prahalad and Doz 2003)。

しかしながら、差異的能力を捉えるというアプローチでは、マネジャーの質が何であるのかという点が曖昧であり、マネジャー以外の企業の特質をないがしろにしかねないという限界を抱えていた。スポーツチームでいうと、監督が優れているほうが勝利できると見なすことに近い見解であるので、個々の選手の技能やチームの総合力にスポットライトが当たらないことになる。

したがってRBTは、差異的能力の他に、ペンローズによる生産的サービスや企業家的スキルの概念 (ペンローズの理論はRBTに「直接」貢献したと見る学者と「間接的に」貢献したと見る学者に分かれる)、リカードによるレントの概念などが先駆的な見解となり、ワーナーフェルトやバーニーらを代表論者とし、1980年代に発展の機会を見た。

特にペンローズの『企業成長論』(The Theory of the Growth of the Firm) の影響力は強く、2009年時点でグーグル・スクolar (Google scholar) では7,800以上の引用が確認されている。ペンローズの目的は、真実というものをどのように知るかについてではなく、経験に意味をどのように持たせるかについてであったと言われる (Best and Humphries 2002, p.5191.)。

そうしたペンローズの理論は、①競争優位の創出、②持続的競争優位、③各メカニズム (リソース開発における経路依存性、マネジャーが所有する企業特殊知識、マネジャーのチーム特殊経験の共有、マネジャーの企業家的ビジョン、学習や多角化についての企業の特異能力)、④競争優位と経済的レントといった点で知的貢献をしている (Kor and Mahoney 2004)。

特にペンローズが描いたマネジャーは、完

壁な洞察力を持つ者ではなく、環境に対して予想をつけ、それに基づいて意思決定をする。そして、個々の企業の進化は経路に依存する性質を持つことを明確にした点が大きな貢献であるとされる (Lockett and Thompson 2004)。

もしも現在にペンローズが生きていたとすると「効率」(エフィシエンシー)と「資産」(エクイティ)の双方の点から、社会的成果に注目する行為が足りないことを批判するとともに、RBTの重要な概念であるレントについて強調するだろうと見なされている (Rugman and Verbeke 2004)。

ちなみにグーグル・スカラーでは、関連書の中で最も引用が多いのは、ネルソン&ウィンターの『経済変動の進化理論』(*An Evolutionary Theory of Economic Change* : 1982)で約12,000である。

その次に『企業成長論』が位置付く。他には、サイアート&マーチの『企業の行動理論』(*A Behavioral Theory of the Firm* : 1963)が7,500、チャンドラーの『経営戦略と組織』(*Strategy and Structure* : 1962)が1,600の引用がある (Pitelis 2009, p.x.)。チャンドラーの場合は他にも著作物があるので引用が分散した形となる。

## (2) リソースの発見に関するバーニーの貢献

1980年代後半から1990年代初頭に確立された、伊丹敬之による「見えざる資産」(技術、信頼、ブランドなど)の理論や、ハメルとプラハラードによる多角化をもたらす能力(コア・コンピタンス)の理論(キャンベルの示す親会社のハートランドもこれに近い概念である)は、RBTの発展と同時進行的な流れ

で登場したものであった。

こうした理論は、企業をユニークなリソースやケイパビリティの集合体と見なす「コンピタンス・ビュー」(中核能力からその企業を捉えるもの)に基づくものである。

企業への視点は他に、ビジネスとして、あるいは社会におけるプレイヤーとして見なす「トラディショナル・ビュー」(市場領域でその企業を捉えるもの)や、新技術が開発されて最終製品に統合される場所として見なす「インテグレイティブ・ビュー」(製品開発過程でその企業を捉えるもの)がある (Drejer 2002, p.xxxii.)。

その中でもコンピタンス・ビューを提供するRBTの基本的な考え方は、①リソースの中でも卓越しており、極めて重要なものが、②低コスト高収益を実現でき、③価値の増加をもたらす。④それが企業の競争優位となる、というものである。こうしたRBTは、SWOT分析における社内の分析として活用できる。

SWOT分析は、何が企業の強みであり弱みであるかを定義付ける論理が用意されていないという限界を有する (Barney and Clark 2007, p.50.)。そうした強み・弱みを決定付けるメカニズムがないため、SWOT分析を行う際には、単に企業にとって「良いこと」のリストと「悪いこと」のリストを作成するだけになりかねない。これは「長々としたリストによる意思決定」と呼ばれることもある。

しかも、この意思決定に基づく行動の結果というのが滑稽なものになる場合がほとんどである。成功した企業家になぜ成功したのかと尋ねると、決まって3つの強みを挙げる。①懸命に働いた、②リスクをとった、③周りに優秀な人がいた。失敗した企業家に尋ねても、自分はこの3つを揃えた活動をしたのだ

が、なぜだか分からないが失敗したという。

あるいはCEOに自社の強みは何かと聞くと、たいていはトップマネジメントチームだと認める者が多いが、そのCEOに競合他社のトップマネジメントチームを評価してもらうと、即座に「彼らも本当に優れている」と認めるのである。

1995年、メキシコシティで開かれたストラテジック・マネジメント・ソサエティの場で、あるコンサルタントが明かした例が極端なものであった。それは、ある会社で各部門が数ヶ月をかけて、「自社の強み」（コア・コンピタンス）を定義づけたところ、各部門が平均してそれぞれに、何と500以上もの自社の強みを提出してきたというのである。

このような不可思議な特徴を持つ強み・弱みの分析に、RBTはリソースの異質性と非移動性を見据えることを提唱することで、企業の真の強み・弱みの確定を助ける。他社にはない種類（異質性）であり、他社には完全に移ることのない種類（非移動性）のリソースが、その企業の競争優位に持続性を与えるのである。

この点から言うと、戦略とは「どうやって競争優位を得るかについての理論」であり、良い戦略とは「実際にそうした優位を生む戦略」である（Barney and Hesterly 2006, p.5.）。

競争優位は、競合他社よりも大きな経済的価値を創出する時に発生する。経済的価値とは、製品やサービスをつくるのにかかるコストと消費者がそれを買って得る利益の差額であり、その差が大きいほど経済的価値は高い（Barney and Hesterly 2006, p.12.）。

こうした戦略策定のために異質で非移動のリソースが求められるのは、それが他社では提供し続けることができない経済的価値を生

み出す源泉となるからである。このようなリソースを発見するために、バーニーが編み出したのがVRIOフレームワークである。

バーニーの著書 *Strategic management and Competitive Advantage* の第3版（Barney and Hesterly 2010）で、新たに「国際戦略」の章が追加されるほど、VRIOフレームワークは多国籍企業にとって現在、極めて重要なものとなっている。

VRIOとは、①Value…効率を高めることができる価値のあるリソースであること、②Rareness…競合他社は有していない、希少なリソースであること、③Imperfect imitability…完全には模倣されないリソースであること、④Organization…組織的過程から開発されたリソースであることというリソースの4条件である。

こうしたVRIOの順にリソースを問いただしていき、4項目全てを満たすものが、持続的競争優位の源泉となるリソースである。人的資源においては、その企業だけに特殊に存在していて、チームとして活動しており、システムとしてまとまりを得ている場合、持続的競争優位をもたらす。「破天荒」（nuts）と呼ばれる社員を顧客よりも大事だと見なすサウスウェスト航空が好例である。

他にも、ホンダが「ワイガヤ」や「ワンカラット」といった独自の言葉を用いたりするように、その企業特有の組織文化も持続的競争優位につながる。製造ネットワーク（トヨタの系列など）や製販同盟（ウォルマートとP&Gなど）といった、企業間における信頼関係も競争優位を持続させる。

さらには、ウォルマートがITをいち早く導入し、競合他社のKマートを凌いだように、ITを技術的・経営的に用いるスキルと、それ

を独占的に所有することも持続的競争優位を呼び込むことになる。

他にもITは、アマゾンが書店から顧客を奪い取ったように「ユーザーの乗り換えコスト」(customer switching costs)の低減を実現できる。また、コストやリスクがかかることを超えて、仕組みが構築されたことにより、鉄道の乗り降りや小売店での買い物の際に電子マネーでの取引が定着してきたことは、ITが「資産化」(access to capital)のための有益なツールになることを雄弁に語っている。

もちろん、技術革新や需要の変化といった変動要因も関係してくるので、有益なリソースが強みから急に弱みに変わることもある。だから絶えず、市場の変化に目配せをすることが欠かせない。

## おわりに

グラントによると、現在における戦略論のメインテーマは、①CSRとビジネス倫理、②スタンダードをめぐる競争、③「ウィナー・テイク・オール」(一人勝ち)の市場、④グローバル戦略にあるという。こういったテーマを取り上げながら、今後ますます多国籍企業の戦略についての論究は、多様化していくことになる。

## 参考文献

- Anderson, C. (2009) *The Long Tail : How Endless Choice is Creating Unlimited Demand*, Random House Business Books. / 篠森ゆりこ訳 (2009) 『ロングテール [アップデート版] 「売れない商品」を宝の山に変える新戦略』早川書房
- Barney, J. B. and Clark, D. N. (2007) *Resource-based Theory : Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press.
- Barney, J. B. and Hesterly, W. S. (2006) *Strategic Management and Competitive Advantage*, Pearson Education.
- Barney, J. B. and Hesterly, W. S. (2010) *Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases : Third Edition*, Prentice Hall.
- Best, M. and Humphries, J. (2002) Penrose, Edith Tilton (1914-96), in M. Warner (ed), *International Encyclopedia of Business and Management : Second Edition*, Thomson Learning.
- Bower, J. L. and Gilbert, C. G. (eds.) (2005) *From Resource Allocation to Strategy*, Oxford University Press.
- Bryan, L., Fraser, J., Oppenheim, J. and Rall, W. (1999) *Race for the World : Strategies to Build a Great Global Firm*, Harvard Business School Press.
- Burgelman, R. A. and Doz, Y. L. (2001) The power of strategic integration, *MIT Sloan Management Review*, Spring.
- Capparell, S. (2007) *The Real Pepsi Challenge : The Inspirational Story of Breaking the Color Barrier in American Business*, Wall Street Journal Books.
- Drejer, A. (2002) *Strategic Management and Core Competencies : Theory and Application*, Quorum Books.
- Edvardsson, B. and Enquist, B. (2009) *Values-based Service for Sustainable Business : Lessons from IKEA*, Routledge.
- Goold, M. and Luchs, K. (2003) Why diversify ? : four decades of management thinking, in D. O. Faulkner and A. Campbell (eds.), *The Oxford Handbook of Strategy, Volume II, Corporate Strategy*, Oxford University Press.
- Grant, R. M. (2010) *Contemporary Strategy Analysis : Seventh Edition*, John Wiley & Sons.
- Hamel, G. (1999) Bringing Silicon Valley inside, *Harvard Business Review*, September-October. / 有賀裕子訳 (2000) 「伝統的組織にシリコン

- バレーをつくる』『Diamond Harvard Business』  
April-May.
- Karnani, A. G. (2000) Five ways to grow the market and create value, in *Mastering Strategy : The Complete MBA Companion in Strategy (Financial Times Mastering)*, Pearson Education.
- Kor, Y. Y. and Mahoney, J. T. (2004) Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management, *Journal of Management Studies*, January.
- Kotler, P. and Caslione, J. A. (2009) *Chaotics : The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*, AMACOM. / 斎藤 慎子 訳  
(2009)『カオティクス』東洋経済新報社
- Lockett, A. and Thompson, S. (2004) Edith Penrose's contributions to the resource-based view : an alternative perspective, *Journal of Management Studies*, January.
- Peng, M. W. (2004) Identifying the big question in international business research, *Journal of International Business Studies*.
- Pitelis, C. N. (2009) Edith Penrose's 'The Theory of the Growth of the Firm' fifty years later in E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm : Fourth Edition*, Oxford University Press.
- Prahalad, C. K. (2000) Changes in the competitive battle field, in *Mastering Strategy : The Complete MBA Companion in Strategy (Financial Times Mastering)*, Pearson Education.
- Prahalad, C. K. and Doz, Y. L. (2003) The rationale for multi-SBU companies, in D. O. Faulkner and A. Campbell (eds. ), *The Oxford Handbook of Strategy, Volume II, Corporate Strategy*, Oxford University Press.
- Rugman, A. M. and Verbeke, A. (2004) A final word on Edith Penrose, *Journal of Management Studies*, January.
- Saeed, J. (2007) Globalisation and the multinational enterprises' corporate strategy in the third millennium, in J. Saeed (ed. ), *Contemporary Corporate Strategy : Global Perspectives*, Routledge.
- Schoenberg, R. (2003) Mergers and acquisitions : motives, value creation, and implementation in D. O. Faulkner and A. Campbell (eds. ), *The Oxford Handbook of Strategy, Volume II, Corporate Strategy*, Oxford University Press.
- 石倉洋子 (2009)『戦略シフト』東洋経済新報社
- 梅田望夫 (2010)『ウェブ時代5つの定理』(文春文庫) 文藝春秋
- ジョン・L・キャスティ著、佐々木光俊訳 (1996)『複雑性とパラドックス なぜ世界は予測できないのか?』白揚社
- 名和高司 (2010)『学習優位の経営 - 日本企業はなぜ内部から変わるのか』ダイヤモンド社
- 沼上幹 (2009)『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社
- 三品和広 (2010)『戦略暴走』東洋経済新報社
- ラース・ペーテルソン (2007)「IKEA meets JAPAN - イケアの日本進出戦略と環境への取り組み - (JFMA新春セミナー講演録)」法政大学イノベーション・マネジメント研究センターワーキングペーパー No.33